

**MAURO DAL POSSO**

**TREINAMENTO EXPERIENCIAL AO AR LIVRE, ESCLARECIMENTOS A PARTIR  
DE UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como requisito parcial  
para conclusão do Curso de Licenciatura  
Educação Física, do Departamento de  
Educação Física, Setor de Ciências Biológicas,  
da Universidade Federal do Paraná.

**CURITIBA**

**2009**

**MAURO DAL POSSO**

**TREINAMENTO EXPERIENCIAL AO AR LIVRE, ESCLARECIMENTOS A PARTIR  
DE UM ESTUDO DE CASO.**

**Monografia apresentada como requisito parcial  
para conclusão do Curso de Licenciatura em  
Educação Física, do Departamento de  
Educação Física, Setor de Ciências Biológicas,  
da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora:** Dra. Doralice Lange de Souza

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a todas as pessoas que entregam suas vidas empregando tempo, esforço e comprometimento na tentativa de transformar esse mundo num lugar melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe pela força nos tempos difíceis que atravessei durante o período dessa formação. Agradeço a minha ex-esposa pelo incentivo de me matricular no vestibular e agradeço a meu filho por agüentar todo o tempo em que não pude estar com ele por me dedicar a esse trabalho e outros. Agradeço também a todos os amigos que me deram apoio sempre que solicitei, fossem nas pequenas ações assim como nos momentos de maior complexidade e especialmente á professora Doralice que foi uma amiga antes de orientadora. Agradeço também os que me trouxeram alegrias, mas principalmente os que me causaram tristezas, pois esses dois sentimentos motivaram ainda mais meu esforço. Agradeço a Deus por proporcionar tudo isso, colocando em minha vida todas essas pessoas e as situações que culminaram nesse momento.

Obrigado!

Ouço e esqueço, vejo e me lembro, faço e compreendo.

Confúcio

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>vii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	9
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 A HISTÓRIA DO TEAL .....	12
2.2 AS EMOÇÕES NA BASE DA APRENDIZAGEM DO TEAL .....	14
2.3 PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO EXPERIENCIAL .....	18
2.4 FACILITAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO TEAL .....	20
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
<b>4 O TREINAMENTO .....</b>	<b>24</b>
4.1 CONHECENDO AS EMPRESAS .....	24
4.2 O TEAL OBSERVADO .....	26
4.3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES PRÁTICAS .....	29
4.4 O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA .....	33
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>34</b>
5.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS DO TREINAMENTO .....	34
5.2 ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO .....	37
5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO .....	40
5.4 AVALIAÇÃO A PARTIR DAS PERSPECTIVAS APRESENTADAS .....	43
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>

## **RESUMO**

### **TREINAMENTO EXPERIENCIAL AO AR LIVRE, ESCLARECIMENTOS A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO**

O treinamento Experiencial ao Ar Livre (TEAL) é uma metodologia educacional que se utiliza de atividades de aventura, desafios ligados ao meio ambiente natural preferencialmente em grupo e que aliam o movimento corporal com a cognição a fim de gerar novas aprendizagens a partir das experiências. Este tipo de treinamento tem sido utilizado por empresários de diversos seguimentos do mercado brasileiro, com o intuito de melhorar o desempenho de seus grupos de trabalho e o de incrementar as capacidades individuais de seus empregados e colaboradores. Apesar do sucesso deste tipo de treinamento, ainda não se pode encontrar na literatura brasileira trabalhos de cunho acadêmico que tratam do tema. Buscando contribuir para com a literatura na área, desenvolvi um estudo de caso, de cunho qualitativo e exploratório, sobre um treinamento em específico que teve como contratante a Unimed Curitiba e como contratada a P.S. Treinamento Empresarial. O estudo teve como eixo norteador os seguintes objetivos: levantar os motivos que levaram esta empresa a procurar a metodologia TEAL; investigar quais eram as expectativas de resultados do treinamento TEAL por parte desta empresa e se foi possível alcançá-las; investigar quais eram as expectativas de resultados do treinamento TEAL por parte de alguns funcionários que participaram do treinamento; e verificar se foi possível alcançar estas expectativas. A pesquisa foi desenvolvida através da análise de documentos sobre o treinamento e através de observações e entrevistas com alguns agentes do treinamento, a saber: o empresário contratante, dois empregados participantes e um facilitador envolvido no programa de treinamento experiencial. Espero que este trabalho possa contribuir para a abertura de uma discussão sobre o TEAL no campo da Educação Física brasileira, seja no sentido de se produzir mais conhecimentos sobre o tema, seja no sentido da utilização de algumas das ferramentas deste tipo de treinamento nos diversos níveis da educação formal.

Palavras chaves: treinamento, experiência, aprendizagem.

## 1 INTRODUÇÃO

O Treinamento Experiencial ao Ar Livre (TEAL) é uma metodologia educacional pouco conhecida ainda no Brasil. Sua história teve início na Inglaterra durante a Segunda Guerra Mundial e seus processos se desenvolveram pelos anos seguintes ampliando suas opções até os dias de hoje. O TEAL utiliza atividades de aventura, desafios ligados ao meio ambiente natural, preferencialmente em grupo e que aliam o movimento corporal com a cognição, possibilitando a apreensão de novos conceitos, abrindo perspectiva para novas alternativas educacionais através do princípio da transferência de aprendizagem, possibilitando a generalização do conhecimento obtido nas práticas com sua aplicabilidade em questões cotidianas. Soluções de problemas, incremento das relações interpessoais através da solidariedade, empatia, ajuda mútua, aquisição e ampliação de caráter anímicos como auto-estima, bem como romper algumas barreiras que se apresentam em forma de paradigmas, são alguns dos aspectos possíveis de se explorar através dessa metodologia.

Ingressei no curso de Educação Física já na fase adulta, aos 34 anos, e com boa bagagem e experiência de vida tinha como uma de minhas metas entender porque as atividades físicas ligadas à natureza promoviam nas pessoas as mudanças que eu podia observar de maneira empírica. Durante os últimos quatro anos em que estive em curso na Universidade, pude paralelamente vivenciar esse processo acontecendo várias vezes, tanto em minha ocupação de guia no turismo de aventura como atuando como instrutor em atividades dirigidas nos eventos de TEAL em que tive a oportunidade de participar.

Um levantamento da bibliografia rapidamente me mostrou a carência que existe na literatura brasileira sobre esse tema. Encontrei apenas um único livro organizado contendo artigos direcionados ao tema do treinamento experiencial, o que me levou a buscar literaturas correlatas em outras áreas de conhecimento como a psicologia, a neurociência e a filosofia. Mesmo buscando em outras áreas, a literatura sobre treinamento experiencial ainda é rara no Brasil. Dado esta carência bibliográfica, resolvi desenvolver um estudo empírico sobre o tema, buscando estudá-lo sob o ponto de vista de pessoas envolvidas neste tipo de evento.



## 1.1 PROBLEMA

A pesquisa foi norteada pelas seguintes questões:

- Quais eram os objetivos do treinamento?
- Quais as principais expectativas em relação ao trabalho?
- Quais os principais resultados que foram percebidos?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

- Descrever o treinamento desenvolvido para uma empresa contratante de um programa de TEAL
- Levantar os motivos que levaram uma empresa a procurar a metodologia TEAL
- Investigar quais eram as expectativas de resultados do treinamento TEAL por parte desta empresa e se foi possível alcançá-las.
- Investigar quais eram as expectativas de resultados do treinamento TEAL por parte de alguns funcionários que participaram do treinamento e verificar se foi possível alcançá-las.

Levantei através de entrevistas, observações e análise de documentos dados a respeito de que expectativas existiam no contratante desse trabalho, que resultados ele almejava obter através dessa metodologia, e como ele os avaliou. Também o que esperavam do evento os funcionários que participaram, que eram os materiais humanos a serem desenvolvidos, e se houve aprendizagem significativa, segundo suas próprias percepções. Procurei também entender como a consultoria planejou o treinamento, qual eram suas metas e objetivos, de que forma foram definidos e que resultados foram apontados a partir de sua análise final.

Os resultados obtidos a partir desse estudo são ainda superficiais, uma vez que os dados levantados foram de apenas um único treinamento e de um número restrito de pessoas. Isto impossibilita a generalização dos resultados tanto para o restante do grupo em foco como para outros eventos do gênero realizados com outros grupos. Porém é importante atentar para o fato, já citado anteriormente, da existência de carência na literatura brasileira sobre o tema. Produzir informações através de pesquisa pode contribuir para um entendimento sobre essa metodologia

seja no nível acadêmico, seja para a sociedade como um todo. Entender que expectativas motivam os empresários a procurar por essa alternativa, que mudanças parecem ser possíveis através desse trabalho, que percepções aqueles que são envolvidos evidenciam, pode dar início a construção de um conhecimento sobre essa temática.

Para desenvolver esse trabalho, num primeiro momento apresento a revisão de literatura sobre o tema e em seguida a metodologia. Nesta revisão abordo a história do Treinamento Experiencial ao Ar Livre. Através de um levantamento da literatura pesquisei a sua gênese, os fatos históricos e como a necessidade humana de vencer os obstáculos numa época de conflitos abriu as portas para uma nova forma de educação. As informações descritas nessa fase do trabalho pretendem situar o leitor no processo de desenvolvimento da metodologia demonstrando como o surgiu o conceito de TEAL, como ele foi generalizado para a educação de jovens, como se transformou em ferramenta a serviço do mundo corporativo, e de que forma e em que momento foi introduzido no Brasil. Entender esse processo pode ser importante para que nós, acadêmicos, possamos também generalizar o uso dos princípios da educação experiencial, refletindo sobre a possibilidade deste uso em nossas intervenções no campo da educação formal.

Ainda nessa fase do trabalho mergulho no conceito do TEAL. É quando exponho o que é o Treinamento Experiencial ao Ar Livre hoje e de que maneira está sendo utilizado no mundo corporativo. Também apresento, a partir da literatura, hipóteses e teorias científicas que conferem base ao método. Nesse momento viajaremos um pouco pela psicologia, psiquiatria, neurociência e a filosofia, ainda que de forma não aprofundada devido a já citada carência de literatura em português.

Na terceira fase desse trabalho apresento e discuto os dados da pesquisa de campo: Apresento a empresa que contratou o treinamento, a consultoria contratada e a forma com que foi desenvolvido o planejamento do treinamento. Essas informações foram disponibilizadas porque tive acesso a documentos da prestadora de treinamento, porém por questões éticas não foi possível reproduzir ou apresentar qualquer dos documentos analisados, todas as informações contidas nesse plano são produto das minhas observações. Apresento também as informações sobre os sujeitos envolvidos no evento do Treinamento Experiencial ao Ar Livre que

possibilitou este estudo, através de entrevistas estruturadas onde procurei levantar os dados que trouxessem esclarecimentos a respeito do problema que norteia esse trabalho. Na conclusão apresento as respostas ao problema de pesquisa levantado. Este trabalho pode servir como subsídio para novas pesquisas sobre o tema e para intervenções por parte de profissionais da área da Educação Física, seja no campo corporativo, seja na educação formal.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A HISTÓRIA DO TEAL

Os modelos convencionais de aprendizado, em que somente o educador ocupa o palco e detém o conhecimento, são úteis, mas resultam em um baixo coeficiente de memorização. O aprendizado em sala de aula destina-se a estimular a vitalidade da mente, mas, quando a pessoa se isola das próprias emoções e movimentos físicos, as aulas ficam descorporificadas, o que reduz o seu aproveitamento. (RINK 2004, p. 36).

Com essa citação adentramo-nos no conceito de que é a educação experiencial o processo para assimilação de valores tais como: aceitação de novos paradigmas, responsabilidade social, igualdade, respeito, confiabilidade e compaixão, por meio de desafios físicos e exemplos práticos ao ar livre, em vez dos métodos clássicos de estudo de teoria em sala fechada, e também como se difere do modelo tradicional de educação e treinamento. Reforçamos o que dizia Confúcio: “ouço e esqueço, vejo e me lembro, faço e compreendo”.

A história do nascimento da educação experiencial ao ar livre começou no período da Segunda Guerra Mundial. Para minimizar as baixas de marinheiros ingleses mortos em combate, Sir Laurence Holt, proprietário da companhia marítima Blue Funnel Line, que oferecera seus navios para o esforço de guerra da Grã-Bretanha, contratou Kurt Hahn, professor de educação progressiva para descobrir porque os marinheiros mais jovens, teoricamente mais fortes, morriam mais facilmente que os mais velhos. A conclusão foi que a falta de experiência de vida e conseqüentemente a falta de confiança eram as principais causas de morte entre os jovens. *Outward Bond*, uma expressão naval que significa que o navio está se lançando ao alto mar e deixando o porto seguro, foi o nome dado por Sir Laurence Holt ao programa de treinamento dirigido por Kurt Hahn no País de Gales. Esse programa tinha como objetivo capacitar recrutas a descobrirem seus potenciais internos, ganhar auto-estima capaz de assegurar a sobrevivência aos percalços da guerra (RINK, 2004).

Kurt Hahn utilizou treinamentos ao ar livre para atingir seu objetivo, seu programa durava em torno de um mês e utilizava atividades de busca e salvamento,

campanhas de expedições, caminhadas em montanhas e terrenos acidentados, condução de embarcações de pequeno porte e trabalhos à comunidade. Os aspectos de integração e aproximação das pessoas foram mais bem explorados quando Hahn utilizou cordas em seus jogos, assim ele desenvolveu técnicas de cordas em altura e também atividades próximas ao solo que são muito utilizadas no treinamento experiencial ao ar livre. (RINK, 2004)

A continuidade da história no pós-guerra justificou-se devido aos grandes problemas sociais modernos. Pessoas em situação de risco, jovens envolvidos com drogas, empresários, executivos e equipes de trabalho, utilizam-se dessa metodologia para alcançar objetivos tais como forma física, concentração, memória, pró-atividade, senso de equipe, liderança, dedicação e autoconfiança, entre outros (RINK, 2004).

Ainda analisando a história, Rink (2004) afirma que em meados de 1980, o crescimento da qualidade da produção japonesa trouxe aos Estados Unidos uma crise sem precedentes em suas indústrias e negócios. A salvação foi investir na melhoria das condições das pessoas que trabalhavam nas empresas americanas, para que elas pudessem produzir melhores produtos. Apostar no progresso das equipes criando um novo modo de pensar foi mais uma vez o desafio a ser alcançado através do treinamento experiencial inspirado no *Outward Bound*.

No Brasil o momento de entrada dessa nova tecnologia de educação veio também como ferramenta para vencer uma crise econômica. Na década de 1990, com o plano Collor, muitas empresas quebraram. Para sobreviver, era necessário encontrar um novo jeito de fazer as coisas. Entre estes estava Paul Campbell Dinsmore, engenheiro e especializado em gestão empresarial pela Harvard Business School que percebeu um caminho a partir do treinamento comportamental para ensinar pessoas a vencer os desafios econômicos no Brasil daquela época. Trazendo dos Estados Unidos a tecnologia e conhecimento necessário para desenvolver os programas de treinamento experiencial, Dinsmore aplicou suas técnicas no treinamento de empresários e criou o Teal. Esse nome hoje é usado genericamente assim como algumas outras marcas que também se tornaram adágios a exemplo da Bombril e Gillette, entre outras.

Os anos passaram e muitas empresas de consultoria no Brasil utilizam-se desta metodologia para desenvolvimento humano individual e de equipes. *Adventure*

*Experiences* e P.S. Consultoria são exemplos de empresas profissionais qualificadas que desenvolvem esse trabalho há vários anos em Curitiba. As principais atividades utilizadas por essas empresas em seus treinamentos seguem o padrão criado pela *Outward Bound* e desenvolvido no Brasil por Paul Campbell Dinsmore. São elas atividades com cordas em altura e também próximas do solo, bem como corridas de orientação com bússolas, *rafting*, atividades de solo em grupo utilizando diversas ferramentas diferentes e desafios físicos e mentais que possibilitam aprendizagem através da relação inter pessoal e a integração com a natureza.

## 2.2 AS EMOÇÕES NA BASE DA APRENDIZAGEM NO TEAL

As técnicas de treinamento criadas por Kurt Hahn que foram aperfeiçoadas através dos tempos para servir como meio para o desenvolvimento de habilidades humanas, se baseiam em teorias de construção e desenvolvimento da inteligência e memória ligadas às emoções, assim como nas descobertas da neurociência no que se refere à investigação da maturação do cérebro humano ao longo dos tempos. Ainda procuram romper, de forma prática, as amarras do paradigma cartesiano que imputa uma dicotomia entre corpo e mente e separa o desenvolvimento intelectual de práticas corporais.

Todo esse processo de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades que se busca com esse treinamento, acontece por que ao sair do ambiente protegido das salas de aulas convencionais, os alunos ficam expostos a situações de difícil controle que exigem postura diferente da convencional. Essa mudança abrupta na realidade é grande geradora de emoções distintas das produzidas comumente, trazendo a oportunidade de trabalhar essas energias canalizando-as para o processo de aprendizagem, seja esta individual ou em grupo. Ainda aliando os aspectos emocionais dessas atividades com a possibilidade de ação em grupo durante o contato com o meio ambiente natural, encontramos na literatura explicação para o sucesso nos resultados alcançados.

Como a literatura sobre educação experiencial é ainda rara no Brasil e em português, para o desenvolvimento deste trabalho precisei buscar fontes indiretas sobre o tema que trate de assuntos correlatos. Nesta busca, encontrei Cury (2005), que desenvolveu a Teoria da Inteligência Multifocal. Segundo esta teoria, no

processo de aprendizagem ou reeducação, os indivíduos não conseguem apagar memórias já registradas, eles necessitam criar novas memórias através de novas experimentações, que podem ajudar promovendo a formação de novos padrões mentais. Segundo este autor, as emoções exercem papel fundamental para que esta reestruturação ocorra e haja construção de novos pensamentos, memória e aprendizagem. Um processo que se potencializa e torna-se mais possível de alcançar através da alteração do contexto onde o grupo ou indivíduo está inserido.

As emoções são ponto central das pesquisas de Cury (2005), sendo elas as principais responsáveis pelos mecanismos de memória chamados por ele de “gatilho de memória” e de “janelas de memória”. Sua teoria nos remete a idéia de que são as emoções que determinam a qualidade das informações que serão registradas na memória. Ele exemplifica:

Um psicólogo clínico pediu a um paciente que falasse detalhes do seu passado. Queria saber pormenores. O paciente se esforçou, mas só conseguia falar de experiências que o marcaram, viveu milhões de experiências, mas só conseguiu falar de algumas centenas. O psicoterapeuta achou que ele estava bloqueando ou simulando. Na realidade o paciente estava correto. Nós só conseguimos dar detalhes das experiências que envolvem perdas, alegrias, elogios, medos, frustrações. Por quê? Porque a emoção determina a qualidade do registro. Quanto maior o volume emocional envolvido em uma experiência, mais o registro será privilegiado e mais chance terá de ser resgatado. (Cury 2005, p. 35).

O autor também chama atenção para o fato de que nesse processo de memorização, existem casos em que havendo ansiedade ou sofrimento gerados por uma situação de estresse extremo, pode haver um bloqueio na memória. Essa é uma ferramenta de defesa inconsciente que impede a recapitulação do sofrimento emocional.

Ao relacionar sua teoria com educação, o autor nos convida a refletir sobre alguns itens relevantes para o entendimento da relevância das emoções na aprendizagem. Uma pessoa ansiosa terá dificuldade de acessar suas memórias armazenadas e terá sua capacidade de raciocínio afetada. Por outro lado, uma pessoa tranqüila conseguirá pensar com mais clareza. Ao explorar as relações existentes entre emoções e processos de aprendizagem, sejam estes para crianças, jovens ou adultos, faz-se importante destacar os seguintes pontos:

- Estimular a emoção dos alunos desacelera o pensamento, melhorando a concentração e aprimora o registro de memória. Uma pessoa ansiosa terá dificuldade de acessar suas memórias armazenadas e terá sua capacidade de raciocínio afetada. Por outro lado, uma pessoa tranqüila conseguirá pensar com mais clareza.
- Sem emoção não se educa, apenas se informa.
- Pequenos gestos geradores de emoções influenciam significativamente a formação da personalidade de crianças e jovens, diferentemente de gritos e pressões.
- Proteger as emoções trabalhando-as no dia a dia é fundamental para saúde psíquica e a qualidade de vida.

Juntamente com as emoções a potencialidade de aprendizagem no TEAL está explicada nas modernas pesquisas da neurociência. Para Pinker (1999), os estudos psicológicos sobre percepção são dirigidos para os processos de adaptação da mente humana através da evolução desde nossos ancestrais, buscando adaptação a partir dos problemas enfrentados para a sobrevivência da espécie.

Está na base do desenvolvimento infantil assim como fez parte do incremento cerebral, a busca por soluções de problemas como encontrar proteção, alimentação, abrigo, retornar a eles, bem como achar caminhos de ida e volta. Essas experiências geram memórias que possibilitam ao cérebro criar novas estratégias em adaptação às situações, podendo ele conjecturar possibilidades futuras através das lembranças de experimentos passados. Essa memória tanto física quanto cognitiva parece estar diretamente relacionada às emoções geradas durante o processo, dinamizando as percepções (OLIVEIRA, 1998).

Buscando uma forma de esclarecer porque essa mudança de realidade para gerar oportunidade de aprendizagem acontece melhor quando os participantes são levados para ambientes externos e em contato com a natureza, recorreremos novamente para a neurociência. Alguns estudos afirmam que a mente humana encontrou a maturidade acerca de mais de trinta mil anos atrás e não recentemente. Esse aspecto leva a um entendimento, o de que nossa herança genética, em termos do desenvolvimento cerebral, nos dá quase que em totalidade, uma preparação prévia para solucionar problemas ligados a realidade de quando vivíamos na idade



da pedra, pois na linha do tempo da evolução humana, a era moderna da industrialização representa uma ínfima porcentagem de nosso período evolutivo. Estaríamos então amplamente mais conectados para resolver problemas de ordem de sobrevivência como caçar, fugir e se abrigar, atividades estas, ligadas ao meio ambiente natural, do que preparados para lidar com situações do dia a dia urbano que são de caráter sintético e mecânico, tomados por computadores, celulares, escola, justiça, governos e todas as formas sistematizadas de controle social, comunicação, expressão e produção do conhecimento humano (PINKER, 1999).

O meio ambiente proporciona ao homem a chance para aventurar-se. Para Vidon (2004) essa é a oportunidade de romper com o artificialismo do cotidiano. O autor nos mostra que o nosso meio de vida urbano exige que nos preocupemos exclusivamente em subsistir, privilegiando a segurança e a manutenção de nossas necessidades básicas, minimizando a aventura e reduzindo ou eliminando o risco. A terminologia “esporte de aventura” passou a ser associada a um conceito de esporte radical, essa confusão criou a falsa idéia de que a natureza e as atividades exercidas com ela são exclusividade de pessoas fisicamente superiores, bem preparadas e fortes. Para o autor seria esse contexto o principal motivador do afastamento do homem da natureza. Para conectar a aventura e o risco com a procura humana por desenvolvimento pessoal o autor afirma que:

Entretanto, há momentos em que as pessoas se colocam em situações de risco propositadamente, esses riscos podem ser físicos, financeiros, sociais, espirituais ou intelectuais e é assumido para que o indivíduo alcance algum objetivo, e nunca pela procura do risco em si mesmo. A aventura passa a ser sempre um meio para atingir algo que não pode ser alcançado de outra maneira. (VIDON, 2004, p. 135).

Dessa forma conseguimos fazer uma conexão sobre a base da experiência idealizada por Kurt Hahn se considerarmos os seguintes pontos já apresentados. A aprendizagem acontecendo a partir da união de corpo e mente na integralidade do ser humano, em contraponto ao paradigma cartesiano. As emoções assumindo seu papel no palco principal, solidificando o embasamento das mudanças de padrões mentais e comportamentos. O meio ambiente natural potencializando as capacidades cognitivas, em função do processo de maturação do cérebro humano no passar dos milhares de anos de nossa história. E também o impulso humano de busca pela aventura, na intenção do próprio homem em proporcionar para si uma

experiência de desafio com o sentido de superação de seus limites, e atingir assim um objetivo que de outra na maneira não parecia possível.

## 2.3 PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO EXPERIENCIAL

Analisando a educação experiencial encontramos dois princípios básicos que a diferem da educação tradicional. Estes estão ligados a princípios filosóficos antigos, mas que continuam atuais: (1) a reversão da dicotomia corpo e mente pelo uso de atividades físico-cognitivas; (2) o uso da maiêutica de Sócrates, quando no momento de reflexão sobre as dinâmicas ao conectar os fatos ocorridos com o objeto da aprendizagem.

O primeiro princípio vem sendo amplamente explorado no campo da educação física e confere base para a discussão dos conceitos de corporalidade. Conforme explica Najmanovich (2001), a filosofia de René Descartes inaugurou uma divisão radical entre corpo e mente. A autora explica:

A partir dessa perspectiva, o corpo é um mecanismo: substância extensa regida por leis imutáveis, em que cada efeito é um produto necessário de uma causa. A mente é concebida unicamente como atividade racional e como uma substância independente. Aquilo que em filosofia foi chamado de “problema corpo-mente” não existia antes dessa visão cartesiana é um produto exclusivo que nasce na tepidez das premissas dualista. Essas, por sua vez, se originam nos processos de padronização sociais e tecnológicos, que permitem a geração de fenômenos estáveis, normatizados, repetitivos e previsíveis, que parecem ser independentes dos sujeitos que os realizam. (Najmanovich, 2001, p. 20).

Com base no paradigma Cartesiano, muitos educadores passaram a separar o desenvolvimento cognitivo das práticas corporais, consolidando uma visão do ser humano que ignora quase que completamente os trabalhos físicos. Contrariando esta perspectiva, um dos princípios do TEAL é a reversão desse paradigma. Desde os primórdios do TEAL, os desafios físico-cognitivos estão na base do processo educacional. Kurt Hahn utilizou as mais variadas formas de atividades ligadas à natureza para ensinar a seus alunos a encontrar a sua força interior. Trabalhar a integralidade do corpo e da mente é uma das premissas básicas do treinamento experiencial, e como vimos anteriormente, Pinker (1999) defende que o cérebro humano está conectado para desenvolver atividades no meio ambiente natural, e

para tanto, é necessária a utilização do corpo como ferramenta a serviço do intelecto.

Sobre esse princípio do TEAL, ainda é importante destacar que as práticas corporais se potencializam quando o trabalho é desenvolvido em equipe. Para Rink (2004), os esclarecimentos trazidos a respeito do desenvolvimento cerebral pela neurociência, explicam porque os trabalhos em equipe privilegiam a aprendizagem de novos conceitos. Para o autor, os atributos que se pretende ensinar e desenvolver num programa de TEAL como comunicação, liderança, espírito de equipe, respeito mútuo, coragem, persistência e outras, já estão codificadas no cérebro, mas apenas entorpecidas pela falta de uso causada pelo cotidiano urbano. Este autor também nos atenta para o fato de que essas habilidades são ancestrais exemplificando de que maneira o homem de dez mil anos atrás era capaz caçar Mamutes para garantir a sua subsistência. Sendo os Mamutes animais muito grandes e fortes, somente com trabalho em equipe seria possível abater um destes animais. A obrigação da caçada para suprir as necessidades da tribo era o fator motivador para a empreitada. Os homens se organizavam em grupos com papéis bem definidos e utilizando as habilidades específicas de cada um. Eles traçavam estratégias para poder vencer grande animal e usavam o fogo que era o único elemento capaz de amedrontar as grandes criaturas. Assim eles encurralavam as criaturas na beira de um penhasco forçando-as a cair para depois armazenar a carne que lhes serviriam de alimento durante todo o inverno. Este tipo de situação exemplifica como os seres humanos, desde seus primórdios, vem trabalhando em equipe e se utilizando estratégias e ferramentas com o intuito de atingir um objetivo em comum.

O segundo princípio filosófico na base do TEAL é a maiêutica. A maiêutica era o segundo momento do método dialético utilizado por Sócrates, o filósofo grego que nasceu em Atenas em 470/469 a.C. e morreu em 399 a.C. após ser executado pela acusação de não crer nos deuses da cidade e de supostamente corromper jovens. A história ainda conta que por trás dessas acusações, existiam manobras de interesse político. Conforme explica Reale (2005), o primeiro momento do método dialético, a refutação, abre o caminho para a maiêutica. Na refutação, Sócrates levava seu interlocutor a perceber sua própria ignorância sobre o assunto em questão. Após forçar uma definição sobre o assunto, o filósofo investigava tal

afirmação destacando os pontos fracos e desconstruindo os conceitos pré-concebidos, então continuava a refutar e criticar as novas afirmações até o momento onde a ignorância era assumida e então havia abertura para a construção de um novo conceito. O segundo momento desse método, a maiêutica, consiste na facilitação do processo de construção de uma nova idéia, um novo conceito que então era guiado pela sabedoria do filósofo, mas partia do próprio interlocutor. Reale (2005, p. 103) comenta:

Mas, da mesma forma que a mulher que está grávida no corpo tem necessidade da parteira para dar à luz, também o discípulo que tem a alma grávida de verdade tem necessidade de uma espécie de arte obstétrica espiritual, que ajude essa verdade a vir à luz, e essa é exatamente a maiêutica socrática.

O trabalho do facilitador ao fim de cada dinâmica se aproxima muito dessa realidade apontada sobre a maiêutica. É o momento onde através de perguntas-chaves, o facilitador conecta os fatos acontecidos com o objeto da aprendizagem desejada, ligando-os com fatos do cotidiano dos participantes e ajudando os mesmos a criar uma nova percepção da realidade a partir de suas próprias idéias.

## 2.4 FACILITAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO TEAL

Entender como funcionam os processos de facilitação num TEAL é importante para que possamos conectar a teoria até aqui apresentada com as dinâmicas do treinamento que investigamos nesse trabalho. Em um programa de TEAL os aprendizes não estão sós. O direcionamento da aprendizagem é feito por um facilitador. Neste contexto, facilitação é definida como “a arte de liderar os processos de um grupo, de modo a ajudar esse grupo a alcançar seu objetivo de aprendizado” (FONSECA, 2004, p. 126). Os métodos usados pelo facilitador estão ligados ao princípio da maiêutica de Sócrates. Reale (2005) nos mostra que na maiêutica, o conhecimento existente no discípulo precisa de ajuda para vir à tona. Dessa mesma forma, no TEAL o facilitador deve ajudar o conhecimento a emergir de dentro do aluno, e isso acontece no momento onde ele é convidado a refletir sobre os acontecimentos e sobre a sua participação no processo. A essa emergência do conhecimento se dá o nome de *insight*.

Existem diferentes técnicas de facilitação para se alcançar as metas propostas. Essa variação é necessária dependendo da característica do grupo, contexto e objetivos a serem alcançados. Fonseca (2004) apresenta uma lista de cinco modelos diferenciados de facilitação:

1. Permitir que a própria experiência possibilite apresentar ao participante o que deve ser apreendido.
2. Mostrar ao indivíduo ou ao grupo que aprendizados são possíveis com as experiências vivenciadas no treinamento e ajudá-lo(s) a relacionar tais experiências com as outras situações práticas.
3. Por meio da reflexão, resgatar o que aconteceu na experiência (esse processo é chamado *debriefing*). Para tal o facilitador se utiliza perguntas abertas para conduzir os participantes a encontrar os temas importantes para a discussão, criando uma atmosfera de compromisso mútuo e de correlação da experiência da atividade com o a realidade cotidiana.
4. Durante a exposição da atividade, o facilitador direciona a atenção dos participantes para os objetivos a serem alcançados pelo grupo. Esse método é chamado de contextualização.
5. Antes de iniciar a atividade, o facilitador apresenta ao grupo quais paralelos são possíveis entre a atividade a ser executada e o cotidiano dos participantes, os levando a relacionar, através de sua imaginação a experiência vivenciada com as questões que permeiam o seu dia-a-dia.

Sobre o comportamento do facilitador, segundo Darrow (apud Fonseca 2004, p. 128), “a coisa mais humana que podemos fazer é confortar os aflitos e afligir os confortáveis”. Para Fonseca (2004) esse aspecto da postura do facilitador vai de encontro à necessidade de que, para provocar mudanças substanciais que possam levar a aprendizagem é preciso que, através das atividades propostas, se possa gerar nos participantes do treinamento algumas situações que sejam capazes de tirá-los da zona de conforto. Em atividades diferentes das que estão acostumados a

fazer, isso acontece com mais naturalidade, mas ainda existem momentos onde é necessário causar um distúrbio através de situações desconfortáveis. É necessário que o facilitador feche esse processo com uma reflexão sobre as experiências para que haja a incorporação de novas percepções. O facilitador deve conduzir os participantes a generalizar o que foi apreendido durante a dinâmica, para que a experiência possa ser usada como referência em questões do dia a dia.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa se constituiu em um estudo de caso de caráter qualitativo e de cunho exploratório. As entrevistas foram realizadas com a gestora de recursos humanos da empresa contratante, com um facilitador responsável pela empresa que presta consultoria, e com duas participantes do treinamento, funcionárias da empresa contratante. Dessa forma procurei entender as percepções de diferentes agentes envolvidos no projeto para responder as questões que orientam esse trabalho. Faz-se importante ressaltar que essas informações nos remetem a uma idéia próxima da realidade, porém não é possível afirmar que seja essa a verdade absoluta, pois entrevistamos apenas alguns poucos agentes. Foram selecionadas perguntas que traziam respostas diretas para as questões mencionadas no problema da pesquisa, mas também utilizei perguntas para procurar entender, de forma subjetiva, se haviam outros elementos indiretos influenciando as expectativas dos envolvidos e se as expectativas dos mesmos foram atendidas e se os resultados esperados foram alcançados.

As empresas selecionadas para essa pesquisa foram a Unimed Curitiba, contratante do treinamento, e a P.S. Treinamento Empresarial, prestadora de serviços de desenvolvimento de equipes. Os participantes do treinamento escolhidos para participar da pesquisa, foram selecionados pela direção de recursos humanos da própria Unimed Curitiba.

Para descrever o treinamento desenvolvido, analisei os documentos referentes a esse treinamento nos arquivos da P.S Treinamento Empresarial. Utilizei entrevistas semi-estruturadas contendo perguntas específicas para cada grupo entrevistado, que forneceram dados para responder quais eram os objetivos, as expectativas e se os resultados foram alcançados. Essas entrevistas foram realizadas com a gestora de recursos humanos da Unimed, outra com um facilitador da P.S. Treinamento Empresarial e por ultimo com duas funcionárias da Unimed que participaram do treinamento em questão. Os roteiros das entrevistas estão no anexo um.

## 4 O TREINAMENTO

### 4.1 CONHECENDO AS EMPRESAS:

Nesse momento começamos a mergulhar no objeto da pesquisa, o treinamento experiencial vivido por um grupo. Mas antes de relatar o que foi investigado, vamos conhecer as empresas que proporcionaram essa oportunidade. Mostro aqui que empresa contratou o TEAL e que corporação prestou esse serviço. Também vamos entender de que forma as duas empresas cruzaram informações para poder planejar as atividades que foram utilizadas na tentativa de atingir as metas estabelecidas.

A empresa contratante escolhida para essa pesquisa foi o grupo Unimed Curitiba, por se tratar de uma empresa sólida no mercado que possui uma postura séria em relação ao desenvolvimento e treinamento de seus funcionários e colaboradores. A Unimed adquiriu esse programa de integração e desenvolvimento para todos os funcionários de seu quadro atual no período referente ao final do ano de 2008 à metade de 2009. Para atender a todos os funcionários e colaboradores, a Unimed Curitiba realizou o treinamento em onze datas diferentes, sendo que em média havia trinta participantes em cada evento. Todos os eventos foram acompanhados de perto pelos responsáveis do departamento de recursos humanos da empresa. Os eventos seguiram todos um mesmo modelo em seu planejamento, apresentando apenas pequenas mudanças em decorrência da necessidade de alguma adequação a algo inesperado, como por exemplo, uma mudança climática que levasse a chover forte durante alguma atividade, ou ainda alguma diferença considerável no número de participantes de um evento para outro.

O programa de treinamento foi desenvolvido pela consultoria P.S Treinamento Empresarial, uma empresa que atua no mercado empresarial de desenvolvimento humano desde 2002, mas que tem sua ramificação no turismo de aventura operando desde 1996. Tanto a P.S Treinamento Empresarial como a Unimed Curitiba foram excelentes colaboradores para o presente trabalho, permitindo as observações e entrevistas. Os participantes escolhidos para a pesquisa foram selecionados pela responsável do departamento de recursos



humanos da Unimed em conformidade com a disponibilidade de tempo para participar do projeto sem que houvessem prejuízos para a empresa.

Para conhecer de que forma foi desenvolvido o projeto pedagógico para esse treinamento, analisei nos arquivos da P.S Treinamento Empresarial os documentos referentes ao planejamento desenvolvido para esse trabalho e também conversei com Fernando Buso, coordenador responsável pelos planejamentos dos treinamentos desenvolvidos pela consultoria. Tomei conhecimento de que esse planejamento é construído a partir da demanda informada à consultoria pelo empresário contratante. Para que essas informações sejam investigadas, a consultoria utiliza um meio chamado *briefing*, que se estabelece a partir de um encontro entre o contratante e o consultor para que através de um diálogo dirigido, sejam esclarecidas as necessidades apontadas pelo contratante e ocorra um alinhamento para o planejamento. Esse encontro pode ser pessoal ou virtual, através de uma reunião via *Skype*, *MSN* ou mesmo por telefone. Nesse caso específico, a reunião de *briefing* aconteceu em caráter pessoal com a presença de dois consultores da P.S e dois representantes do departamento de recursos humanos da Unimed. Depois de definidas quais são as metas, as ações são planejadas e sistematizadas é então que se conclui a “engenharia pedagógica”, documento que contempla a descrição das atividades a serem utilizadas e a relação delas com o foco de abordagem desejada para atingir os objetivos propostos. Ainda é contido nesse documento “tempos e movimentos”, que é o plano de aula em si, constando o período previsto para a duração de cada atividade e a movimentação do grupo de uma atividade a outra, bem como os intervalos previstos para almoço e *coffee breake*, horário de início e término do programa.

Segundo o Fernando Buso ao final de cada treinamento os participantes preenchem uma ficha de avaliação para que a consultoria possa executar uma auto-análise do trabalho. A P.S Treinamento Empresarial mantém em seus arquivos estas fichas de avaliação e os dados são tabulados e passam a integrar outro documento chamado de “Avaliação do Evento”. São coletadas nesse documento (instalações, prestação de serviços, *coffee break*), as seguranças nas atividades (instruções, procedimentos e equipamentos), a avaliação do grupo (nível de participação e integração), a auto-avaliação (sua participação e nível de aprendizagem). Este documento também busca avaliar o desempenho específico do facilitador sobre o

seu domínio do assunto e dos temas abordados, relacionamento geral com os participantes e habilidade na condução das reflexões. As notas para avaliação vão de 1 (um) a 4 (quatro), sendo os valores correspondente a: (1) Insuficiente; (2) Regular, (3) Bom, (4) Excelente.

De acordo com o Fernando Buso esses dados servem para que a consultoria possa executar o plano interno de melhoria contínua, ou seja, modificar de um evento para outro as coisas que foram identificadas como ineficientes ou que apresentavam possibilidades de melhora. Por questão de ética profissional, nenhum destes documentos será aqui reproduzido.

#### 4.2 O TEAL OBSERVADO

O evento de treinamento experiencial ao ar livre do qual se originou esse estudo de caso, aconteceu no dia 26 de junho de 2009. Nesse trabalho participaram vinte e quatro funcionários da área administrativa com lotação do setor jurídico da Unimed. A equipe da P.S. Treinamento Empresarial contava com dois facilitadores e quatro instrutores para as atividades totalizando seis funcionários.

O local escolhido para o evento foi o hotel Mata Atlântica, que se localiza no litoral do Paraná, as margens da rodovia Alexandra – Matinhos, um lugar encostado nas matas e morros que formam parte da Serra do Mar, local de exuberante floresta Atlântica que possui trilhas de acesso a cachoeiras naturais e matas preservadas.

O evento iniciou por volta das 9:00 horas com a chegada dos participantes no hotel, onde os mesmos foram recepcionados e encaminhados para o café da manhã. Depois de se alimentarem, foram direcionados pelos facilitadores, para a sala de eventos do hotel onde receberam as informações necessárias sobre o dia que estava começando. O conjunto de informações continha uma apresentação parcial do plano de trabalho para que os participantes alinhassem suas expectativas com os objetivos pedagógicos do projeto. Ainda foi apresentada aos participantes a equipe de instrutores.

No período da manhã, após um aquecimento físico feito ao ar livre, onde os integrantes foram orientados a executar movimentos articulares e alongamento, o grande grupo de vinte e quatro pessoas foi subdividido em dois grupos de doze pessoas. Os dois grupos foram encaminhados para atividades diferentes dirigidas

cada qual por um facilitador. Essa subdivisão foi necessária para que se pudesse trabalhar com um grupo menor em cada atividade, aproximando o facilitador dos participantes e estreitando assim as relações entre todos envolvidos na atividade. Esse período do treinamento aconteceu em ambiente coberto, pois após o aquecimento físico choveu. Para este tipo de situação, para que as atividades não sejam prejudicadas, a empresa sempre contrata locais onde seja possível desenvolver atividades em áreas cobertas devido à possibilidade de chuva. Essa mudança estava prevista no que a P.S. Treinamento Empresarial define como “plano B”, e tinha como objetivo promover condições melhores de aprendizado, uma vez que para essas duas atividades as diversidades do clima não potencializam a aprendizagem, como nos foi explicado posteriormente em entrevista pelo facilitador Lisandro.

Dois facilitadores e seis instrutores trabalharam neste treinamento: Daniel Spinelli e Lisandro Zanotto, facilitadores, ambos respectivamente com cinco anos e três anos de experiência em atividades voltadas para desenvolvimento de equipes dentro da metodologia experiencial, além de possuírem também larga experiência em esportes de aventura. Robson Nunes, Fernando Buso, Ismael Júnior, Paulo Spinelli, Kelly Rachel e eu, Mauro Dal Posso, instrutores, todos com formação de condutores em atividades de aventura, cursos de socorros e experiência prática na área superior a sete anos,

O facilitador Lisandro ficou responsável por aplicar a atividade “bastões” que tinha por objetivo desenvolver a integração entre os participantes através do trabalho em equipe ancorado no conceito de que o trabalho individual impacta sobremaneira no resultado do grupo. O facilitador Daniel aplicou a atividade “calculadora”, onde o trabalho em equipe, focando a melhoria contínua, é o grande desafio. Estas atividades serão descritas logo abaixo. Após receberem as instruções de como realizar as atividades, cada grupo teve 20 minutos para cumprir o desafio proposto. Ao término deste tempo se iniciou um trabalho de reflexão sobre os resultados alcançados e sobre os acontecimentos que envolveram a atividade. Esse momento é chamado de *debriefing* e é conduzido pelo facilitador. Depois desse processo, os subgrupos mudaram de atividade e dessa forma todos tiveram a mesma possibilidade de aprendizagem através de experiências semelhantes.

É no debriefing que o papel do facilitador se faz realmente importante. Como vimos anteriormente, nesse mesmo trabalho, é esse o momento em que o profissional que conduz a aprendizagem aproxima seu método à maiêutica de Sócrates, realizando um “parto” do conhecimento que está à tona, pronto para “surgir de dentro” dos aprendizes.

Lisandro direcionou a aprendizagem dos grupos para um aspecto que chamou de “lôcus de controle”, ou seja, no lugar os participantes colocam a responsabilidade pelas coisas que não dão certo na atividade. Alguns participantes começaram a apontar problemas na realização do desafio em fatos externos quando diziam, por exemplo: “eu não conseguia ouvir os comandos, pois estavam falando muito baixo” ou “alguém sempre se movimentava antes da hora” e também “os outros não levaram a atividade a sério”. Dessa forma Lisandro fez comentários sobre como no dia a dia do trabalho na empresa, muitas vezes apontamos as dificuldades para a realização das tarefas nos outros ou em outras coisas, lôcus de controle externo, ao invés de focar naquilo que podemos melhorar e em que pontos é possível contribuir de melhor forma, lôcus de controle interno.

O Daniel que conduzia a atividade da calculadora direcionou seus apontamentos para questões ligadas ao planejamento e a melhoria dos processos. Através de perguntas dirigidas, ele levou seus aprendizes a pensarem sobre os processos e acontecimentos da atividade, fazendo-os refletirem de que maneira o grupo aproveitou as oportunidades para planejar e re-planejar e também qual o comprometimento com a qualidade do trabalho e com os objetivos do grupo. Após surgirem esses elementos a partir da percepção dos participantes, ele direcionou as ligações possíveis de serem feitas das aprendizagens proporcionadas através da atividade com as questões que permeiam o trabalho diário dos mesmos.

Ao meio dia todos foram almoçar. O retorno das atividades no período da tarde se deu às 13:30 horas. O desafio proposto então foi a “corrida de orientação com bússolas”. Para esse desafio o grande grupo foi dividido e seis subgrupos, sendo que cada subgrupo tinha uma pista de orientação diferente, mas com o mesmo grau de dificuldade. O objetivo era que todos conseguissem cumprir a meta dentro do prazo estabelecido de duas horas e ainda cada subgrupo tinha o objetivo de encontrar um envelope que continha uma peça de quebra cabeça e que somado aos outros, que deveriam ser encontrados pelos outros grupos, formava a logomarca

da Unimed. Além das questões de grupo que surgem em um trabalho de equipe, essa missão trouxe uma importante analogia que foi depois explorada pelos facilitadores, de que todos estavam trabalhando pelo mesmo objetivo, que é o de fortalecer a marca Unimed através da cooperação dos diversos setores da empresa.

Esse desafio foi concluído até às 16:00 horas e em seguida todos foram encaminhados para a sala de reunião do hotel onde mudaram de roupas e participaram do fechamento do evento. Nesse momento os facilitadores convidaram o grupo a refletir sobre todas as aprendizagens ocorridas durante o dia. Para isso eles foram estimulados a se dividirem em pequenos grupos, com no máximo cinco integrantes, e conversarem sobre o que cada um estava levando como aprendizagem das experiências daquele dia. Então cada pequeno grupo dividiu suas impressões com os outros, apresentando o que haviam escrito numa folha de papel que receberam para esse propósito. Antes de ir embora, cada participante preencheu uma ficha para a avaliação do evento e entregou esse material para os facilitadores que o utilizam posteriormente para executar a auto-análise do trabalho, só então o evento foi encerrado.

#### 4.3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES PRÁTICAS:

Aqui eu descrevo as três atividades que compuseram o treinamento realizado. As duas primeiras atividades descritas são a atividade da calculadora e a atividade do bastão e aconteceram no período da manhã. O período da tarde foi dedicado à atividade da corrida de orientação que encerrou a parte prática do treinamento antes do fechamento em sala. Ao final ainda trago algumas informações sobre o processo de melhoria contínua, explorado como forma pedagógica no modelo de treinamento experiencial.

##### 4.3.1 Atividade da calculadora:

A atividade da calculadora consistiu em um desafio para o grupo que devia cumprir uma tarefa contra o relógio. Dentro de um quadrado de 4m X 4m, delimitado por uma corda, foram espalhados aleatoriamente no chão 30 plaquetas (15cm X 20cm) numeradas de 1 à 30. Os participantes que estavam fora da área delimitada,

deveriam fazer a contagem dos números em ordem numérica tocando as plaquetas com a mão no menor tempo possível. As regras para essa atividade foram as seguintes:

Não eram permitidos:

- Mais de uma pessoa dentro da área limitada pela corda,
- Tocar com os pés ou qualquer parte do corpo à corda limite,
- Tocar em números que estivessem fora da sequência numérica com qualquer parte do corpo,
- Tocar os números com qualquer parte do corpo que não fosse a mão
- Tocar os números sem que os dois pés não estivessem dentro da área limitada pela corda,
- Mover os números de lugar.

Ao grupo foi disponibilizado um tempo de 20 minutos, referente ao planejamento da estratégia e mais 20 minutos para a execução da tarefa. Durante a execução, o facilitador marcou no cronômetro o tempo de cada tentativa válida, incentivando o grupo a melhorar a performance através da definição coletiva de uma meta a superar em relação ao tempo de execução. As tentativas consideradas válidas foram todas as que não possuíam quebra de alguma das regras estabelecidas.

Existem várias formas de executar essa atividade, mas nem todas possuem a mesma eficiência. O planejamento e o tempo de execução servem para que eles possam durante a atividade reavaliar o processo utilizado e fazer as alterações necessárias para obter êxito. Nesse momento surgem vários elementos de relação interpessoal e do trabalho de grupo, que são depois utilizados pelo facilitador durante a reflexão no final da atividade.

#### 4.3.2 Atividade do bastão:

Nessa atividade os materiais usados foram bastões de madeira em número igual ao número de participantes, sendo um desses bastões de cor diferente dos

outros para que servisse de baliza. Com o grupo em círculo e voltados de costas para o centro, o objetivo foi o dar uma volta inteira sem derrubar os bastões sendo que os integrantes deveriam se deslocar, mas os bastões apoiados no chão deveriam ficar no mesmo lugar. O bastão de cor diferente serviu de referência para saber quando a volta foi completada.

As regras dessa atividade incluem:

- Cada pessoa só pode usar uma das mãos durante a atividade;
- Não é permitido posicionar-se de lado;
- Nenhum bastão pode cair.
- Os bastões ficam fixos, quem se movimenta são as pessoas;
- Será considerada queda, quando o bastão cair, bater em outro bastão, ou tocar o corpo de algum dos integrantes.

A cada quebra de uma dessas regras, o facilitador fazia com que a atividade recomeçasse posicionando o bastão baliza com a pessoa onde estava no início. O tempo total para essa atividade foi de 20 minutos e quando o relógio marcou perto de 12 minutos cumpridos, o facilitador designou que todos deveriam ficar de frente para o centro do círculo. Essa mudança apresentou um fator de facilitação na atividade, pois então todos podiam se ver o que tornou menos difícil a tarefa. No final da tarefa, o facilitador fez o fechamento usando os fatos ocorridos durante a atividade para exemplificar e ligar com as questões do dia a dia na empresa e na vida de cada um.

#### 4.3.3 Corrida de orientação:

Para desafio proposto da corrida de orientação com bússolas o grande grupo foi subdividido em seis subgrupos com quatro participantes em cada. Cada grupo recebeu uma cor específica para serem identificados através de bandanas individuais e uma bandeira referente à cor do grupo. O grupo ainda elegeu dois integrantes como representantes. Um ficou responsável por receber todas as

informações da atividade referentes às normas de segurança, ao objetivo e os desafios embutidos na prova como: enigmas a desvendar e objetos a recolher. O outro representante recebeu as informações necessárias para utilizar a bússola assim como a planilha de navegação, contendo os 36 pontos de checagem indicados por direção em graus e distância em metros. Os representantes então compartilhavam as informações com os outros integrantes do grupo, repartindo as tarefas para o trabalho em equipe. As seis pistas utilizadas para os grupos, continham os mesmos pontos de checagem, porém seqüenciados de forma diferente o que possibilitava o mesmo grau de desafio, mas sem que os grupos pudessem cumprir a tarefa caminhando como um único grupo.

As regras da atividade exigiam do grupo uma série atitudes para manter a segurança dos participantes bem como a qualidade do trabalho. Eram elas:

- Apenas caminhar e não correr durante a atividade;
- Os participantes do grupo deveriam andar sempre em contato visual um com o outro;
- A segurança de cada um era responsabilidade de seu colega de grupo (todos cuidam de todos);
- Não ultrapassar limites demarcados com fitas zebradas;
- Não caminhar em mato fechado e fora de trilhas;
- Não deixar na natureza nenhum objeto (plástico, papel, etc.);
- Não retirar ou mover objetos encontrados durante o percurso, além dos que estejam indicados como tarefa na planilha de navegação;
- Atender as recomendações dos instrutores responsáveis pela segurança;

Além das regras de segurança e de mínimo impacto ambiental, havia também informações referentes às tarefas a serem executadas como enigmas a serem



desvendados e que somavam pontos no final da prova. Uma tarefa em especial era a de encontrar um envelope referente à cor do grupo e que estava escondido em local indicado na planilha. Esse envelope continha uma peça de quebra cabeça que ao juntar-se com os outros encontrados pelos outros grupos formavam a logo marca da Unimed. Essa foi uma poderosa analogia utilizada pela consultoria durante o fechamento para apontar a potencialidade de impacto do resultado de cada grupo, nos diversos setores da empresa, impulsionando o sucesso de todos.

#### 4.4 PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA

Segundo o facilitador Daniel Spinelli, as reflexões orientadas pelos facilitadores e que aconteciam após cada atividade, fazem parte de um processo de melhoria contínua, ou seja, um ciclo de aprendizagem experiencial. Em uma progressão pedagógica, os participantes são levados a refletir sobre a experiência, a generalizar os conceitos apreendidos com ela, e a aplicar os novos conhecimentos para solucionar os problemas que surgirão na atividade seguinte. A reflexão ainda pretende fazer com que eles percebam a aplicabilidade dos novos conhecimentos para o dia a dia pessoal e na rotina de trabalho dos participantes.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para essa pesquisa entrevistamos Gisela, coordenadora de recursos humanos da Unimed Curitiba, Jarine e Mariana, duas funcionárias da Unimed que participaram do treinamento, e também Lisandro, facilitador da P.S. Treinamento Empresarial.

A apresentação dos resultados das entrevistas será dividida em quatro partes. A primeira busca relatar, a partir da perspectiva dos entrevistados, os objetivos do Treinamento Experiencial ao Ar Livre. Busquei, mais especificamente averiguar, se havia conexão entre o planejamento do contratante, contratado e funcionários participantes. A segunda apresenta as expectativas dos participantes, contratante e consultoria em relação ao evento e as principais semelhanças e diferenças nas perspectivas dos grupos. A terceira levanta dados sobre como os grupos avaliaram os resultados do evento, que objetivos foram alcançados e se, e de que forma, o trabalho pode ter causado mudanças positivas ou negativas. Por fim, faço algumas considerações a respeito da análise das entrevistas.

### 5.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Ao entrevistar o facilitador Lisandro e a contratante Gisela, procurei levantar dados que esclarecessem os objetivos a serem alcançados com o treinamento e elucidassem como aconteceu o planejamento. Busquei também investigar se na avaliação deles houve sucesso na realização do mesmo. Questionado a respeito de quais eram os objetivos, Lisandro respondeu o seguinte:

Para esse trabalho que nós fizemos, o objetivo principal era a integração dos participantes. Era um grupo grande e então foram divididos em várias turmas e nós tínhamos como objetivo fazer com que essas pessoas se conhecessem. Havia pessoas que trabalham juntos e se conheciam somente por telefone, por nome e não tinham uma relação, ou seja, não se conheciam pessoalmente e o objetivo desse trabalho era a integração desse pessoal.

Pode-se concluir a partir desta resposta que a integração era o objetivo principal do trabalho deste facilitador, objetivo este consistente com os da contratante do programa. Conforme o depoimento de Gisela:

A idéia era promover a integração, a idéia era a troca de experiências entre as pessoas, fazer com elas se vissem, um setor enxergasse o outro ou mesmo dentro daquele mesmo setor e fazer com que as pessoas conhecessem a realidade uma das outras e isso foi muito importante.

Lizandro ainda nos contou que esses objetivos foram definidos em conformidade com a demanda estabelecida pelo contratante e que estavam notificadas no briefing que aconteceu antes do planejamento do programa. Ele explica:

Essas atividades são pensadas para que possamos atingir os objetivos do briefing, ou seja, do que o cliente está pedindo. Então elas são planejadas dentro da demanda. Não é porque a gente acha um estímulo ou atividade divertida ou introspectiva que nós vamos colocar. Nós vamos colocar atividades que se encaixam da melhor forma dentro daquilo que o cliente está nos passando como necessidade.

A questão relacionada à demanda do cliente, que foi citada pelo Lisandro, fica também clara em outra fala da Gisela, onde ela descreve de que forma são definidas as necessidades que levaram a empresa a buscar o treinamento,

No setor de treinamento nós somos em três pessoas. Nós estamos sempre em contato com as lideranças de toda a cooperativa e essas lideranças trazem as demandas. É com base nessas demandas que agente pensa o que é que a gente pode fazer para que se venha melhorar o processo em fim, e foi com base no que eles trouxeram e no que a gente vê no dia a dia dos setores, com base nos resultados da Unimed é que a gente acaba optando por um tipo de treinamento.

Conforme se pode perceber pelo que foi dito acima, as necessidades apontadas pelas lideranças da empresa contratante que foram compartilhadas com a P.S. Treinamento Empresarial e nortearam o planejamento do programa, se interligam.

Durante as entrevistas, indaguei se além da integração havia outros objetivos a serem alcançados com o programa. A partir das respostas pude entender que quando se falava de integração, também estavam contempladas questões ligadas ao desenvolvimento pessoal e de grupo tais como a comunicação, a melhoria contínua, a melhoria de processos e a ajuda mútua. A contratante Gisela explicou dizendo que:

Na questão da integração, se lê aí comunicação, questões de equilíbrio emocional que era algo que a gente tinha em mente, a questão do estresse que hoje na Unimed é algo bem presente, devido a todos os processos que a gente tem é algo bem presente, então também havia todos esses aspectos.

O facilitador Lizandro explicou como isso foi contemplado no planejamento das atividades dizendo o seguinte:

Com os estímulos (com as atividades) as pessoas começam a perceber como é que elas funcionam no dia a dia deles e até mesmo na vida pessoal, e nós trabalhamos também outras questões como planejamento, melhoria contínua, melhoria de processos, como é que eu percebo meu colega no dia a dia, será que essa imagem que eu tenho dele é como ele é mesmo, então assim, dentro da integração nós trabalhamos também esses aspectos.

Se na contratação do programa era desejo de ambos responsáveis pelo treinamento que, a integração fosse o foco principal e outros aspectos do desenvolvimento humano, individual e de grupo, fossem também contemplados, parece haver consenso de que isso ocorreu. Vejamos agora a perspectiva de dois participantes entrevistados acerca desta questão. Para Mariana, as mudanças e sentimentos que afloraram com o evento foram assim descritos:

Espírito de equipe, o treinamento eu acho que mostrou que a gente tem que trabalhar junto e que uma pessoa depende da outra e que você tem que ter consciência do teu trabalho não só fazer o seu trabalho, mas ajudar a outra pessoa e que às vezes você fazendo uma coisa devagar e demorando demais você acaba atrapalhando a equipe inteira e depois do evento é a gente melhorar tudo o isso que a gente viu lá e que faz diferença mesmo e que a gente tem que trabalhar pra conseguir uma sintonia melhor na equipe, não só na equipe jurídico, mas sim na Unimed inteira.

Dentre outras coisas, Jarine também enfocou a questão da integração do grupo:

A principal como eu já disse foi à questão de integração com as pessoas, até como a gente fez com dois setores, muita gente que eu via nos corredores e dava oi por cumprimentar, a gente passa a conhecer e passa a ter um contato maior. A questão da seriedade, de que você faz parte da empresa que você é essencial pra empresa e que seu trabalho tem de ser feito de forma séria pra que tudo ande, e que cada pessoa faz uma parte essencial e se você fizer o seu errado vai passar pra outra pessoa de forma errada, eu acho que esse foi o grande ponto que a gente tem que perceber.

Para Jarine, além das aprendizagens acima descritas, o treinamento também lhe proporcionou um aspecto sócio-afetivo que está em conformidade com os objetivos do programa. Conforme ela mesma disse:

Pra mim foi ótimo porque, em primeiro lugar, faz duas semanas que eu estou aqui na assessoria, então foi uma forma muito boa de eu conseguir me relacionar com as pessoas, nesse tipo de evento você tem um contato que você não tem diariamente, você passa a conhecer melhor as pessoas e perceber um lado diferente das pessoas a aquele você está acostumado no dia a dia, então o sentimento que eu mais tive foi o da união e você perceber que tem do seu lado pessoas amigas e que não é só uma questão de trabalho e que você pode contar com elas pra outras coisas além do que a gente normalmente está acostumado.

#### 4.2 ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO

A análise das expectativas em relação ao treinamento necessita de um olhar sobre as perspectivas dos três grupos envolvidos no processo, requerendo uma atenção especial nos relatos dos participantes entrevistados. As duas participantes entrevistadas trouxeram panoramas diferentes sobre suas expectativas para o trabalho. Enquanto uma delas parecia esperar algo consistente com o desejo do contratante, a outra mostrava receio em relação ao que poderia acontecer.

A participante Jarine relatou que a sua primeira expectativa estava ligada ao desafio de enfrentar a natureza. Ela afirmou que seria a oportunidade de vencer um limite e de enfrentar algo desconhecido, uma vez que trazia uma imagem mental que remetia a idéia de perigo. Vejamos como ela expressou estas idéias:

Bem, a primeira expectativa era de que realmente eu pudesse superar os limites que eu pelo menos enfrento em relação à natureza, e o que poderia encontrar. O pensamento que a gente tinha era completamente diferente do que a gente ia encontrar lá no treinamento e superar mesmo, você ir pra uma trilha que você não sabe sequer o que você vai encontrar, o que vai se proposto ali pra você era mais a expectativa de poder superar esse tipo de medo que eu tenho em relação à natureza mesmo.

Na citação acima, percebemos que a idéia de uma atividade ligada ao ambiente natural remetia Jarine à sensação de medo, que a princípio parecia ser de algo desconhecido, mas que no decorrer da explanação tomou forma de pré-

conceito relacionado ao ambiente natural. Ao pedir-lhe para explicar a sua resposta ela disse:

Na circunstância do treinamento era medo de bicho mesmo, você ir para o meio do mato e encontrar cobra, sei lá, qualquer tipo de bicho porque é uma coisa imprevisível assim, por mais que vocês tenham todo o treinamento, pra gente que vai estar ali participando do treinamento, a natureza é uma coisa imprevisível então podem aparecer coisas que surpreendam até vocês. O meu medo maior era justamente disso assim, você estar no meio do mato e ficar naquela agonia de travar em frente a alguma coisa e não conseguir fazer nada.

Não podemos generalizar inferindo que todas as pessoas que participam de um TEAL terão medo da natureza, porém sabemos que muitos participantes calouros nesse tipo de treinamento acabam por enfrentar sensações semelhantes. Para Jarine, uma das gratificações do treinamento foi a de poder mudar sua relação com a natureza:

Com certeza foi bem gratificante perceber que você pode estar em contato sem correr risco de alguma coisa. Ali na situação foi bem tranquilo não apareceu nada que desse medo. Muito pelo contrário, só foram coisas boas ao invés de ter algo mais complicado.

Jarine também revelou que antes de ir ao treinamento tinha a concepção de que em eventos de TEAL os participantes eram expostos à situações vexatórias, e que, por possuir uma natureza tímida, seria quase que impossível para ela vencer determinados desafios.

Antes de a gente chegar lá, a imagem que eu tinha desses treinamentos era aquela coisa de que você ia chegar lá e só ia pagar mico, sabe que você só ia passar vergonha dos tipos de tarefa que você ia fazer, e no começo até a gente começar as tarefas, pra mim ia ser uma coisa que eu sou totalmente envergonhada, na hora em que eu chegasse lá pra mim seria a treva, né? Ia ser horrível.

Os medos de Jarine foram aos poucos sendo superados.

Foi uma coisa em que todo mundo interagiu, a gente ficou super à vontade nas coisas que tinha pra fazer, e por isso que o grande conceito de você superar o seu limite e você ver que as coisas nem sempre são do jeito que você pensa que vai ser, você pode se enturmar com as pessoas de uma forma diferente do que você acredita que possa ser, então eu acreditava que seria impossível antes de conhecer, mas no decorrer das tarefas, no

decorrer do dia, depois da primeira tarefa deu pra perceber que seria algo possível de se realizar.

Segundo ela, a postura dos profissionais que conduziram o treinamento foi fundamental para a sua mudança de percepção em relação ao mesmo:

De manhã a gente ficou com uma pessoa e depois a tarde com outra, a forma com que foram conduzidas as tarefas mostravam que a gente estava ali pra aprender certas coisas e não para se expor por alguns motivos. Então nisso a gente já vai criando, queira ou não, uma confiança naquela pessoa que está instruindo, você percebe que ela está ali pra te ajudar a descobrir coisas em você e não pra passar vergonha por qualquer coisa.

Quando entrevistei a participante Mariana, percebi que é impossível generalizar sobre as expectativas, pois ela nos deu um panorama totalmente diferente de Jarine. Conforme podemos constatar pela afirmação abaixo, os objetivos de Mariana estavam bastante alinhados com o da empresa:

Minha expectativa era a de interagir, conhecer pessoas que trabalhavam aqui na Unimed que eu não conhecia de outros setores, e conhecer melhor o pessoal e me relacionar melhor com o pessoal com quem trabalho que também às vezes não tenho muito contato, isso.

Por parte da empresa contratante, a Unimed, podemos concluir que as expectativas eram de que o trabalho desse certo, ou seja, que os objetivos fossem alcançados e que ainda tudo ocorresse de maneira segura. É bastante comum que empresários fiquem temerosos em colocar seus funcionários em atividades que os deixe expostos a riscos. Perguntamos à Gisela sobre o porquê da escolha da metodologia de treinamento experiencial ao ar livre e também os motivos que a levaram a eleger a P.S. Treinamento para conduzir o programa e ela nos esclareceu dizendo que foi influenciada por outras pessoas que já haviam se utilizado da metodologia TEAL e também por matérias em jornal e reportagens de Internet.

Nós conversamos com alguns instrutores, não só da P.S Treinamento, que foi quem contratamos, mas em outras empresas. Também através de relatos de outras empresas. e teve até também uma matéria na Gazeta do Povo que falava do investimento das empresas nisso, saiu também uma reportagem grande da Google de que o treinamento deles, ao ar livre, era bem importante e daí foi que a gente decidiu optar pelo programa.

Ainda para entender quais eram as expectativas, perguntamos quais diferenças ela identificava no treinamento convencional em relação ao experiencial e ela respondeu o seguinte:

Eu acho que os dois desenvolvem, mas acredito que a principal diferença é porque as pessoas estão mais receptivas, porque elas saem do ambiente de trabalho daquela coisa mais formatada, com horários e coisa e tal, e no treinamento ao ar livre as pessoas estão mais abertas, mais receptivas e eu acho que é possível trabalhar bastante coisa.

Aparentemente, conforme a passagem da entrevista acima, Gisela esperava uma abrangência diferente por parte do treinamento experiencial dado ao posicionamento mais aberto e receptivo dos participantes frente a este tipo de abordagem.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Gisela nos contou em sua entrevista, que os resultados esperados com o treinamento estavam ligados à integração entre os diversos funcionários da Unimed. Nos explicou que ao citar integração, podemos abranger também outros elementos mais específicos como a comunicação, a empatia e a cooperação. Para entender se o resultado desta expectativa foi positivo, perguntei-lhe quais benefícios haviam ficado mais evidentes, e ela respondeu que:

A motivação, a integração entre setores e entre colaboradores, a questão da visão a longo alcance e não só a visão do hoje e de curto prazo e acredito que esses foram os benefícios mais importantes.

Uma maneira subjetiva de compreender se há satisfação de um cliente sobre um produto, é levantar qual a opinião ele emite sobre esse produto à outra pessoa. Utilizando esse artifício, perguntei-lhe o que diria para alguém que pensa em contratar esse modelo de trabalho para sua empresa, e ela respondeu assim:

Nós escolhemos esse treinamento e colocamos o tema dele como desafio Unimed. É isso que ele propõe para as pessoas, porque é isso que a gente vive no dia a dia e também é isso que a gente precisa para poder melhorar os processos e ir adiante, os desafios. Então o que eu diria é que a pessoa



procurasse por isso, para empresa dele pros colaboradores dele, que isso proporciona desenvolvimento.

A empresa que presta a consultoria, no caso a P.S. Treinamento Empresarial, também mantém um olho fixo nos resultados do treinamento a partir da perspectiva dos participantes. Lisandro nos contou que há um artifício utilizado para esse controle e explicou assim:

Até mesmo porque uma das maneiras de mensurar os resultados é através das avaliações escritas que eles [os participantes] preenchem no final do treinamento.

E assim acredita que:

Com certeza os objetivos foram alcançados [...] e na sua grande maioria, posso dizer que 95%, apontou como excelente, como indicaria a um amigo, indica para outras empresas esse tipo de trabalho porque realmente se percebeu e teve um grande aprendizado durante os dias em que passaram conosco.

Ele ainda nos explica que conhecer o que pensa a contratante a respeito do trabalho desenvolvido dizendo:

Pedimos esse feedback que é importante até para percebermos como que estamos funcionando durante os treinamentos, então pra nós é muito importante a percepção do cliente.

E continua sua avaliação do resultado afirmando que:

Nesse caso em específico a cliente ficou muito satisfeita com o trabalho desenvolvido e até mesmo porque já vinha de um trabalho anterior e então confiaram a nós um grupo grande desta empresa.

Avaliar os resultados sob a perspectiva dos participantes ajuda a entender como pensam aqueles que estavam na posição de foco principal do projeto. Conforme vimos acima na fala de Jarine, para ela ocorreu à integração tanto esperada pela contratante. Mas também havia um aspecto anímico como objetivo da empreitada, como percebemos na seguinte fala de Gisela quando me explicou se havia algo mais ligado à integração:

Questões de equilíbrio emocional que era algo que a gente tinha em mente, a questão do estresse que hoje na Unimed é algo bem presente, devido a todos os processos que agente tem.

Ainda encontramos com Jarine a seguinte resposta a essa expectativa:

Porque a gente chegou no outro dia com todo mundo comentando que foi uma forma de a gente fugir da rotina do dia a dia e chegou querendo trabalhar no dia seguinte, e percebia que foi uma coisa boa de chegar lá, e até por ser um lugar distante, de esquecer de tudo o que a gente tem aqui, de todos os transtornos que a gente tem todo dia por causa do trabalho na área onde a gente trabalha e que valeu muito a pena, a gente aprendeu coisas e ainda saiu de uma rotina que estamos acostumados e isso te faz relaxar e faz ter mais vontade de trabalhar e perceber que o teu trabalho é importante e que às vezes você precisa se desligar pra perceber isso.

Mariana, outra participante entrevistada fez o seguinte comentário:

Eu acho que você sair um pouco do ambiente de trabalho, do estresse e ir pro ar livre ver coisas legais como na trilha que a gente viu a cachoeira que foi super bonito e também se exercitou um pouco, teve também o contato porque no trabalho são coisas de trabalho e lá já teve um pouco mais de brincadeira entre as pessoas que trabalham juntas e também gente que eu nem conhecia e fiquei sabendo o nome e com quem conversei, então eu achei muito válido.

Além disso, Mariana também explicou que houve um aprendizado conceitual individual importante.

Lócus de controle externo é você sempre colocar a culpa do que acontece em outro, você não vê o seu problema, e se não deu certo é porque o Zezinho não fez direito e você não consegue ver o teu, e ele falou que a maioria das pessoas possui esse lócus de controle externo.

Ela explica como isto se aplica em sua vida pessoal:

Eu vi que eu também tenho lócus de controle externo, em tudo e não só em relação ao trabalho eu tento ver o que eu poderia ter feito e uma coisa que me chamou atenção e que antes eu nunca tinha percebido e achava que era o outro que tinha culpa, o outro que não tinha feito direito e se eu não fiz direito é que alguém não tinha feito direito antes de mim e agora eu percebo e às vezes me pego desse jeito e digo pra mim mesma calma, não fez direito, mas agora eu tenho que fazer direito.

#### 4.4 AVALIAÇÃO A PARTIR DAS PERSPECTIVAS APRESENTADAS

A avaliação do trabalho, mediante as respostas obtidas nas quatro entrevistas não é suficiente para apontar com certeza se essa metodologia é totalmente eficiente. Generalizar a partir das respostas colhidas pode ser perigoso, pois foram poucas perspectivas analisadas frente ao grande número de participantes no projeto. Porém é preciso ressaltar que minha observação a respeito do espírito anímico dos outros participantes, demonstrado por suas atitudes, expressões verbais e corporais ao final do evento, parece corroborar com as opiniões aqui citadas a cima. Acredito que a metodologia e seu uso foram suficientes para atingir os objetivos traçados por aqueles que contrataram, planejaram, desenvolveram e participaram do projeto.

A fala de Mariana que contou como percebeu que o lócus de controle é importante na solução de problemas e na relação com as outras pessoas e que passou a entender sobre esse modelo mental, mostra que as aprendizagens possíveis nesse treinamento estiveram além das questões de integração de grupo e também proporcionaram, através da experiência, aprendizagem pessoal a partir do momento em que os participantes foram convidados e dirigidos a voltar sua percepção para si mesmo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica que forneceu as informações sobre o histórico da metodologia TEAL, esclarecendo o porquê de seu uso pelas grandes corporações no Brasil e no mundo, foi corroborada através desse estudo de caso realizado junto à Unimed Curitiba e a P.S. Treinamento Empresarial, pois os objetivos a serem alcançados por aqueles que planejaram esse treinamento, seguem a linha desenvolvida por Paul Campbell Dinsmore, criador do TEAL no Brasil, e estão ligados aos elementos da integração dos membros de grupos de trabalho, como nos explica Gisela, gestora de recursos humanos da Unimed Curitiba, quando questionada sobre quais eram os objetivos da Unimed. Ela nos explicou que se lê junto ao termo integração, a comunicação, o equilíbrio emocional e as questões relacionadas ao estresse presente na corporação. Esse foi o uso histórico da metodologia quando nasceu o *Outward Bound* com o objetivo de treinar os marinheiros jovens e sem experiência.

As expectativas em relação ao evento investigado trazem maior relevância a esse trabalho quando analisado sob o ponto de vista dos participantes. Para Jarine, além da expectativa de melhorar o relacionamento com os seus colegas de trabalho e também os funcionários de outros setores da empresa, existiam dois sentimentos a respeito do que poderia acontecer nesse evento. Um era o medo ligado ao contato com a natureza, mais diretamente com os animais peçonhentos que poderiam estar fora do controle da equipe responsável pela segurança do trabalho. O outro foi descrito por ela como “o medo de pagar mico”, ou seja, ela tinha receio de que as atividades propostas no treinamento pudessem expor os participantes à situações vexatórias, que causassem vergonha ou inibição. Um ponto positivo a se considerar é que em sua entrevista ela nos relata que a expectativa era a de superação desses dois sentimentos, isso corrobora com Vidon (2004) que afirma que as pessoas procuram desafios para atingir maturidade emocional e cognitiva, e também com Cury (2005), que explora em sua teoria que as emoções estão na base do processo de aprendizagem e memória. A Unimed tinha como principal expectativa o desejo que tudo desse certo e que os objetivos fossem alcançados. Esse foi o motivo pelo qual ela, Gisela, escolheu o método TEAL, pois como nos explicou, as pessoas

ficam mais receptivas ao saírem do seu ambiente fechado de trabalho e longe do modelo formatado de treinamento convencional.

Quanto aos resultados do treinamento, as entrevistas trouxeram dados que apontam para o sucesso do evento em alcançar os objetivos. Para a P.S. Treinamento Empresarial as fichas de avaliação preenchidas pelos participantes no final do evento, apontaram para 99% de aprovação. Essas fichas exploravam a opinião dos participantes sobre o trabalho dos facilitadores e instrutores, a estrutura envolvida para realização das atividades, os serviços prestados pelo hotel onde o evento aconteceu e principalmente sobre os temas abordados e as aprendizagens que foram possíveis e sua relação com as questões cotidianas no ambiente de trabalho e também na vida particular de cada um. Também a consultoria avalia seu trabalho através do *feed back* dado pelo contratante e que nesse caso foi positivo demonstrando um ótimo nível de satisfação. Para o R.H. da Unimed os benefícios observados com o programa foram a motivação e integração entre os setores da empresa, além da ampliação da visão restrita para uma visão mais sistêmica, ou seja, um olhar para a empresa como um todo e a percepção do impacto do trabalho de cada um nos outros setores.

A partir das informações obtidas nos livros pesquisados, pelos dados coletados nos instrumentos de avaliação do programa e pelas respostas conseguidas com as entrevistas, nos parece que o método pode ser de fato um sucesso. Quando participei desse treinamento em específico como instrutor, a exemplo de tantos outros, tive a oportunidade de observar a poderosa ferramenta de desenvolvimento pessoal que representa a metodologia experiencial. Um ciclo de aprendizagem que usa experiência, a reflexão, a generalização das aprendizagens e a oportunidade de colocar em prática tudo o que foi aprendido, merece um olhar mais profundo por parte do mundo acadêmico. Mais pesquisas são necessárias para se esclarecer se esse método pode ser útil na educação formal, além de seu uso já consolidado no treinamento de equipes e grupos de trabalho. O Treinamento Experiencial ao Ar Livre se constitui em um campo de atuação para o profissional de Educação Física e também profissionais de outros campos com especialização nas áreas de Psicologia, Dinâmica de Grupos ou outras correlatas. O profissional que pretende trabalhar nesta área precisa, no entanto, se preparar para lidar com as

delicadas questões que podem surgir decorrentes dos processos durante os treinamentos.

Espero que este trabalho, ainda que superficial, possa contribuir para a abertura de uma discussão sobre o TEAL no campo da Educação Física, seja no sentido de se produzir mais conhecimentos sobre o tema, seja no sentido da utilização de algumas das ferramentas deste tipo de treinamento em diversos níveis da educação formal.

## 7 REFÊRENCIAS

CURY, Augusto Jorge. A teoria da inteligência multifocal aplicada no processo de reconstrução da educação. In: VALLE, Luiza Elena L. Ribeiro do (Org.). **Neuropsicologia & aprendizagem, para viver melhor**. Ribeirão Preto, SP: Tecmedd, 2005. p.31-47.

FONSECA, Gabriel da. Facilitação e aprendizagem auto responsável. In: DINSMORE, Paul Campbell (Org.). **Treinamento Experiencial ao Ar Livre**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004. p. 125-130.

NAJMANOVICH, Denise. O sujeito encarnado: limites, devir e incompletude. In. NAJMANOVICH, Denise. **O sujeito encarnado: questões para pesquisa no/do cotidiano**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p. 7-29.

OLIVEIRA, Vera Barros de. Desenvolvendo estratégias mentais via lúdico. In: VALLE, Luiza Elena L. Ribeiro do (Org.). **Neuropsicologia & aprendizagem, para viver melhor**. Ribeirão Preto, SP: Tecmedd, 2005. P.137-145.

PINKER, Stephen. **Como a mente funciona**. Trad. L. T. Motta. São Paulo: Companhia das Letras 1999.

RINK, Bjarke. Epílogo antropológico. In: DINSMORE, Paul Campbell (Org.). **Treinamento Experiencial ao Ar Livre**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004. P. 195-2002.

RINK, Bjarke. Outdoor training no Brasil: dando nó em pingo d'água. In: DINSMORE, Paul Campbell (Org.). **Treinamento Experiencial ao Ar Livre**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004. P. 43-48.

RINK, Bjarke. A saga do treinamento ao ar livre. In: DINSMORE, Paul Campbell (Org.r). **Treinamento Experiencial ao Ar Livre**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004. P. 25-32.

VIDON, Marco. A aventura e o processo de aprendizagem. In: DINSMORE, Paul Campbell (Org.). **Treinamento Experiencial ao Ar Livre**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004. P. 133-138.



## ANEXOS

**Anexo 1. Roteiro de perguntas para o empresário contratante do treinamento.**

1. Você tentou atender as suas necessidades com algum treinamento convencional antes de procurar esse modelo alternativo de treinamento?
2. Você pesquisou sobre a metodologia do TEAL antes da contratação? Como?
3. Por que a escolha pela P.S Consultoria?
4. Que resultados você desejava para sua equipe com o treinamento?
5. Você acredita que o treinamento conseguiu atingir os resultados que você esperava? Explique.
6. Você acredita que poderia ter feito algo diferente, que pudesse contribuir mais para o sucesso do treinamento? Explique.
7. Você contrataria outro TEAL para ajudar a sua equipe? O que você gostaria de melhorar agora?
8. Em sua opinião, qual foram os benefícios alcançados que ficaram mais evidentes?
9. Houve algum ponto negativo no trabalho? Explique.

**Anexo 2. Roteiro de perguntas para os participantes do treinamento:**

1. Qual era sua expectativa em relação ao treinamento?
2. Em algum momento você pensou que o desafio proposto era impossível de realizar? Explique.
3. Que sentimentos afloraram em você durante e depois do evento?
4. Cite algum fato relevante que ficou marcado para você nesse treinamento.
5. Que ligações você conseguiu fazer sobre as aprendizagens possíveis no treinamento com as questões ligadas ao seu trabalho diário? Exemplos.
6. Houve algum ponto negativo no treinamento? Explique.
7. Você gostaria de participar de outro programa de TEAL? Por quê?
8. Em poucas palavras, qual é sua opinião sobre o treinamento experiencial?

**Anexo 3. Roteiro de perguntas para o facilitador do treinamento:**

1. Quais objetivos estavam planejados para esse trabalho?
2. Como foram planejadas as atividades?
3. Como as atividades proporcionaram oportunidade de aprendizagem?
4. Você acredita que alcançou os objetivos ou parte deles? Explique.
5. Como você avalia a postura dos participantes do treinamento? Explique.
6. Em algum momento você precisou mudar de estratégias para alcançar os objetivos? Explique.
7. Aconteceram eventos não planejados que influenciaram de forma positiva e/ou negativa durante o treinamento? Explique.
8. Em poucas palavras, qual foi sua avaliação para esse treinamento?